

## 第11章 韓国における「財閥」的企業発展

著者	服部 民夫
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	464
雑誌名	韓国・台湾の発展メカニズム
ページ	319-345
発行年	1996
出版者	アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00012915">http://hdl.handle.net/2344/00012915</a>

## 第11章

# 韓国における「財閥」的企業発展

### 問題の設定

韓国と台湾がマクロ経済的にみるとかなり近似したパフォーマンスを示していることは、これまでのNIEs研究や、世界銀行の『東アジアの奇跡』(World Bank [1993]) などによっても明らかにされている。しかし、経済成長を実質的に担った企業がどのような人たちによって創立され、どのようにして成長し、そしてどのような企業の形態を示すにいたったのか、を韓国と台湾の実情に照らして検討してみると、そこに大きな相違があることは明らかである。

台湾に関しては本書第10章の沼崎論文が「老板(ラオバン)資本主義」とでも名付けるのが適当な特異なパターンを活写し分析している。そこでは人間関係のネットワークを通して「老板」たちがさまざまなパートナーシップを結びながら、まるでアメーバーのように自らの事業を拡大し、あるいは事業を切り替えてゆく姿が描かれている。自転車の組立を行っていた事業者が、パートナーを探してパソコンの基板製作に事業を展開することはそれほど珍しいことではなく、自らがそのような事業転換を果たすことさえ少なくない。台湾における事業の拡大、あるいは多角化は以上のような身軽なフットワークでもって、できるかぎり設備投資を節約し、資本の回転率を高めるような選択を行ってきた。このような選択をそれぞれの「老板」企業家が行い、より柔軟に環境に適応しようとすれば、そこに無数の中小・零細企業が群生することは当然の帰結であり、台湾の企業家が与えられた経済的・社会的そし

て文化的環境のなかで、最適で合理的な行動をとってきた結果であったとみることができる。

一方、本章の対象である韓国は台湾とは対照的な大企業中心の発展を遂げてきた。それを担ったのが「財閥」(チェボル)と呼ばれる巨大な企業グループである。後にみるように、韓国の経済発展の過程で「財閥」はますます巨大化し、台湾とは相当に異なった産業構造と産業組織を示すにいたっている。ではなぜ、韓国においてはこのような産業構造と産業組織を示すようになったのであろうか。本章の課題はこの疑問に答えることにある。

結論を先取りして示しておくならば、韓国においても台湾と同様、与えられた環境のなかで企業家が最もリスクを減少させるべく行動をとった結果が、多角化した「財閥」の形成となったと筆者は考える。そしてその環境が台湾のそれとは異なっていたために、結果として韓国と台湾とにおいて相当に異なった産業構造と産業組織が形成されたのである。この両者の環境の違いを以下で検討しよう。

企業家が企業を設立し、その経営を成功に導くためには、俗にいうヒト、カネ、モノそれに情報をいかに合理的に、効果的に組み合わせて環境に適応しあるいは環境を取り込んでゆくかにかかっている。そのなかで企業家はリスクを最小にしながら最大の利益を獲得しようとする。しかも、それはまた企業家個人の資産をいかに保全し拡大するのか、という関心とも重なっている。企業グループに対する支配権を維持しながら事業を拡大し、同時に個人の資産をも確保しようとするとき、韓国の「財閥」がとった子会社設立を通しての事業の拡大と多角化はそのひとつの帰結であったと思われる。

## 第1節 「財閥」化の客観的条件

韓国の経済発展がその初発条件において台湾に劣っていたことは否定すべくもないことである。この点については第1章の笠井論文で言及されている

ので、詳細は同章に譲るが、指摘されるべきは台湾には存在していた農業的基礎を欠いていたことであり、解放後の韓国経済は1960年代に入るまで援助に多くを依存していた。その後の経済発展においても外国資金が大きな役割を果たしたことは筆者の前稿において言及されている（服部 [1994 a] pp. 248-253）。外国資金は第1次、第2次経済開発5カ年計画の10年間における主要な事業（計画・非計画を問わず）において非常に重要な役割を果たしたのであった。たとえば、第1次計画期の主要な育成産業であった繊維工業事業に関してみれば、投資額の平均して6割以上は外国資金によって賄われ、セメントでは76%が、その他の事業でも60%弱が外国資金によって調達された。また第2次計画期においても「計画事業」では3分の2程度、「非計画事業」でも半分以上が外国資金であった。成長の原資として外国資金を利用するという状態は前稿での分析の対象外である、その後の時期においても同様であった。それを韓国政府の資料にそって少しみておこう。

表11-1は第3次計画期に、商業借款を得て推進された事業をみたものである（財務部・韓国産業銀行 [1993] pp. 171-172）。韓国電力や浦項製鉄のような公営企業に資金が優先的に配分されるのはある意味で当然としても、大韓航空（韓進）、大宇造船・大宇重工業（大宇）、現代自動車（現代）、双龍洋灰（双龍）、三星石油化学（三星）、東洋ポリエステル（暁星）、鮮京（鮮京）など、リストにはこの時期に巨大化した「財閥」が名を連ねている。その投資対象をみれば、大韓航空の場合はボーイング747などの航空機導入資金に充てられ、大宇造船の場合は玉浦造船所の建設およびその他の付帯設備<sup>(1)</sup>、大宇重工業はディーゼルエンジン工場建設、現代自動車は自動車工場建設、三星石油化学はTPA工場建設など、これらの「財閥」企業にとって主力工場になる生産基盤の構築が外国からの借款によってなされたことがわかる。たとえば現代自動車の場合その借款の獲得は、1974年に「長期自動車工業育成計画」が発表された時期と時を同じくしていることに注目しておきたい。このような外国資金の積極的利用は次の第4次計画期においてもいっそう明らかなかたちで継続した。表11-2がそれである。

表 11-1 主要商業借款推進事業 (1973~78年)

借 款 導 入 者	推 進 事 業	借 款 供 与 国	協 約 額 (×100万)	確 定 年 度
大韓航空〈韓進〉	航空機導入(ボーイング747など)	米・加・香港	US\$327	1973, 78
大宇造船〈大宇〉	玉浦造船所建設および機資材導入	英・ス・デ・フィ	US\$30, Sfr3	1978
大宇重工業〈大宇〉	ディーゼルエンジン工場建設	香港	DM72	1974
大韓海運公社	コンテナ船導入	仏・米・香港・リ・パ	US\$54, Ffr22	1974, 78
現代自動車〈現代〉	総合自動車工場建設	仏・英・日・豪・パ	US\$5, Ffr56, ¥1160, L20, A\$6	1974, 75
温山製鉄所	大単位鋼精練所建設	ベ・英・フィ	Bfr1185, L13, US\$45	1974, 75
双龍洋灰〈双龍〉	第1, 2段階セメント工場増設	独・仏・英・香港・南	Ffr261, DM24, L4, Bfr346, RD5,	1976, 78
		ア・スイス・デ・ルク	Sfr100, DF18, US\$63	
南海化学	第7ピニール工場建設, 現金借款	米・日・英・パナマ	US\$226, ¥3330	1974, 76, 77
三星石油化学〈三星〉	TPA工場建設	米・シ・デ	US\$50	1977
湖南エチレン	ナフサ分解工場機資材導入	英・日・香港・シ	US\$37, L13, ¥25, 537	1976, 78
韓洋化学	低密度ポリエチレンなど, 3つの 石油化学系列工場建設	英	L34, US\$24	1976
韓国ダウケミカル	工場建設	英	L34, US\$37	
東西化学	第2ANモノマー工場建設	日・パナマ	¥7033, US\$3	1976
東洋ポリエステル〈暁星〉	ポリエステルF糸工場建設	米・パナマ	US\$30	1974
忠南紡績	染色加工工場建設, 繊維原料導入	米・英・香港	US\$107	1976, 77
韓一合繊〈韓一合繊〉	合纖生産設備, 繊維原料導入	米・英・独・香港・ベ	US\$90, DM36, Sfr7	1973, 77
鮮京〈鮮京〉	ポリエステルSF糸工場建設	英・仏	US\$31	1976
コロンポリエステル〈コーセン〉	ポリエステル工場増設, 原料	米・英	US\$35, L3	1973, 75
東海バルブ	大単位化学バルブ工場建設	独・フィ	US\$33, DM24	1977

(注) 借款供与国の国名の略号は次のとおりである。加=カナダ, ス=スウェーデン, デ=デンマーク, フィ=フィンランド, リ=リベリア,

パ=パナマ, ベ=ベルギー, ル=ルクセンブルグ, シ=シンガポールである。

(出所) 財務部・韓国産業銀行 [1993] pp. 171-172.

表 11-2 主要商業借款推進事業 (1979~85年)

借款導入者	推進事業	借款供与国	協約額 (×100万)	確定年度
大宇造船 <大宇>	玉浦造船所建設, 機資材導入	英	US\$30	1980
大韓造船公社	輸出船建造	香港	US\$31	1981
湖南精油 <ラッキーマスター>	精油工場増設 (現金借款含む)	米	US\$200	1980
極東精油	重油分解設備	英	US\$202	1985
起重産業 <起亜>	車両設備, 生産設備	仏	US\$50	1984
大宇自動車 <大宇>	前輪駆動小型自動車開発	日・香港	US\$80	1985
現代自動車 <現代>	前輪駆動型自動車生産	英・日・香港	US\$142	1982, 84
現代電子 <現代>	半導体生産設備増設	米・香港	US\$80	1985
金星半導体 <ラッキーマスター>	電子交換機, 半導体製造施設	米	US\$61	1981
三星半導体通信 <三星>	半導体生産工場設備増設	英・日	US\$171	1984, 85
三星コーニング <三星>	カラーTVブラウン管製造	米	US\$43	1981
大韓航空 <韓進>	ボーイング747航空機導入	パナマ	US\$500	1979
鮮京 <鮮京>	ガルブ社所有経営権・株式引受け	仏	US\$95	1981
第一合繊 <三星>	アクリルSF糸新設	英	US\$37	1979
韓国ガラス工業	フロートガラス工場建設	香港	US\$36	1984

(出所) 財務部・韓国産業銀行 [1993] p. 226.

ここでも大字、現代、三星、ラッキー金星、韓進、鮮京などの「財閥」の名前が並んでいる（財務部・韓国産業銀行 [1993] pp. 225-256）。その内容は大字造船の場合は引き続き玉浦造船所の拡充であり、湖南精油（ラッキー金星、現LG）の場合は精油工場の増設、現代電子産業、金星半導体、三星半導体通信などは半導体工場を、鮮京の事例では石油公社の民営化にともないアメリカのガルフ社から経営権と株式を買収する資金を外国資金で賄ったことになる。この資料ではそれぞれの商業借款がどのような条件であったのかを知ることはできないが、ほぼ同時期の銀行借款の金利水準を参考のためにみれば、1975年に締結された韓国銀行の2億ドルの借款の場合はLIBOR+2%であり、韓国産業銀行の78年の事例ではLIBOR+7/8%であった。また1980年代に入ると韓国経済の成長を反映して、金利はLIBORに1%以下の追加金利で借款が供与されている（財務部・韓国産業銀行 [1993]）。ここでみたような商業借款に対しては政府の支払い保証が行われたことを考えれば、商業借款の金利や条件は銀行借款と大きくかけ離れていたとは考えにくい。一方、韓国の金利水準はかなり変化が激しいが、1970年代中盤の一般銀行の主要貸出金利をみれば、商業手形割引が年15%、輸出手形は7ないし9%、当座貸越が17ないし19%、機械工業育成資金が12%であったことを考えれば、商業借款を得られることは間違いなく有利であったと思われる（韓国銀行 [1980] pp. 22-23）。

では企業はいかにして借款を獲得することができたのであろうか。先の財務部・韓国産業銀行 [1993] によれば第1次計画期では、「登録された外国企業あるいは大韓民国国民または法人は、借款事業計画承認申請書を経済企画院に提出し、その審議、検討と外資導入促進委員会の議決を経て、経済企画院長官の許可を得れば外国人と借款契約を締結することができ、この借款には直接的な借款以外に債権または会社債の購入も含まれる」（p. 57）とされている。また、先に少し触れた政府の借款に対する支払い保証に関しては、「経済企画院長官は支払い保証を申請されたときには、外資導入促進委員会の審議などを経て支払い保証を承認し、その申請者は2カ月以内に韓国産業銀行

に担保を提供する」(p. 58) ように規定されていたが、重要なことは「ただし、担保を十分に提供できない場合、企画院長官が承認した当該借款によって建設された工場を担保として差し出すことができる」(同上)、いわゆる後取り担保制を採用していた。ちなみに外資導入促進委員会は経済企画院長官、外務部長官、財務部長官、商工部長官、農林部長官、韓国銀行総裁、韓国産業銀行総裁、農業銀行総裁、大韓商工会議所会長、そして学識・実務経験のある大統領の裁可を受けた2人によって構成されている。

以上のような制度のもとでは、借款を申請し、経済企画院長官の許可を受けることができれば、後取り担保制度によって、極端に言えば自己資金がほとんどないような状態でも企業を創設しあるいは拡張することが可能となっていた<sup>(2)</sup>。つまり、借款を得られればその事業化のリスクはほとんど政府に負担させることができたのである。1972年からの第3次計画期、あるいは73年からの重化学工業化のなかで、企業家たちが資本の回転率が低く、収益をあげるためには相対的に長期間を要する重化学分野に大きな投資を振り向けていった背景には、以上のようなリスク負担に対する企業家の合理的な計算があったと考えられる。この点を明らかにするために、主要な「財閥」がとくに1970年代以降にどのような分野にその事業を拡大していったのかをみておこう。

各「財閥」の企業群のなかには買収によって傘下企業になった場合も少なくない。表11-3のなかで二重丸を付した企業を各グループの母企業あるいは中核企業と見なすことができるが、その創立以前に記されたものは何らかの理由で買収されたもの、とみてよい。表には6つのグループしか取り上げてはいないが、これらのなかでもその拡大の様相がさまざまであることがわかる。三星の場合は貿易から始まり、いわゆる「三白」<sup>(3)</sup>で資本を蓄積し、表には記されていないが保険、金融に進出していった。本格的に工業に進出するのは1969年の三星電子の創設からであるとみてよい。それには政府による同年の「電子産業振興法」が影響しているであろうことはすでに指摘したことがある(服部[1988] p. 72)。その後、電子関連の一連の企業群が創立さ



表 11 - 3 韓国「財閥」の多角化

## (1) 三星グループ

1940	1950	1960	1970	1980
◎38三星物産(商会)	52安国火災 53第一製糖 54第一毛織 57三星生命保険 57三星総合建設*(79)	63中央開発 65中央日報 65三星美術文化財団 69三星電子 70三星エン지니어リング 70三星電管 72第一合織 73三星電機 73第一企画 74三星重工業 74三星石油化学	77三星航空産業 77韓国安全システム 83三星時計 84三星医療機器 84三星HP 85三星データーシステム 85三星ユナイテッド航空	

(2) 現代グループ

1940	1950	1960	1970	1980
	◎47現代建設			
	53(仁川製鐵*(78)		70江原銀行	81韓国アラスカ開発
	55現代海上火災保険		71金剛開発産業	82現代テクシシステム
	62現代証券		72鮮逸商船	83韓国産業サービス
			73現代重工業	83現代電子産業
			67現代自動車	73大韓アルミ
			74現代エンジンリング	84現代エレベーター
			74現代自動車サービス	
			75現代鋼管	
			75現代尾浦造船所	
			75現代アルミ工業	
			76高麗産業開発	
			76国際総合金融	
			76現代総合商事	
			77現代産業開発	
			77現代精工	
			77現代総合木材産業	
			78現代重電機	

## (3) 大字グループ

1940	1950	1960	1970	1980
37大字重工業*(76)	51京南企業*			
		64世界物産*(83)		76大字エンジニアリング
		65オゾン電気*		76大字通信
		◎67大字		76同字開発
			70大字証券*(71)78大字造船工業	
			72大字自動車*(78)81大字精密工業	
			72大字電子*(74)	84大字経済研究所
			73京南金属	84大字機電
			73大字電子部品*(83)	85大字キャリア
				85コラム・プラスチック

(4) ラッキーカー金星グループ

1940	1950	1960	1970	1980
36ラッキーカー金属	53ラッキーカー金星商事	69金星通信	78ラッキーカー石油化学	
43大韓油槽船	57金星社	69ラッキーカー開発	78ラッキーカーエンジニアリング	
◎47ラッキーカー	59ラッキーカー火災海上	69ラッキーカー証券	79三字特殊金属	
47国際電線	62金星電線	69釜山相互信用金庫	83金星マイクロニクス	
		67湖南精油	83ラッキーカーDCシリコン	
		69星線社	83LGスポーツ	
		70金星アルプス電子	84金星光通信	
		70世邦石油	84金星医療器	
		71金星機電	84金星ハネウェル	
		71金星フォスター	84湖油エナジー	
		71三京石油	85金星ソフトウェア	
		71LG流通		
		72盛湖企業		
		72湖南タンカー		
		73釜山投資金融		
		74金星計電		
		74金星産電		
		74金星通信工事		
		74喜星金属		
		76金星精密		
		76金星情報通信		

## (5) 双龍グループ

1940	1950	1960	1970	1980
	48高麗火災海上保険	◎62双龍洋灰工業	73双龍精工	84双龍投資証券
	54双龍	62双龍自動車	76双龍精油	85東星高速観光
	54南光土建	67勝利機械製作所	76双龍重工業	85双龍経済研究所
		67双龍製紙	77勝利電子工業	
		67双龍海運	77双龍建設	
			78双龍エンジニアリング	
			79汎亜石油	
			81双龍コンピューター	

## (6) 韓進グループ

1940	1950	1960	1970	1980
22東洋火災海上保険	45韓進	◎62大韓航空	73韓進投資証券	
37韓進重工業	47極東海運	63韓国航空	77韓進観光	
	50韓進海運	67韓進総合建設	77韓仏総合金融	
	53静石企業	68韓国空港	78大韓総合運輸	
		68韓逸開発		
		72済東興産		
		72コリアタコマ造船工業		

(注) 設立企業は1985年以前に限った。

(出所) 毎日経済新聞社『会社年鑑1992年版』より作成。

れ、現在では三星電子に合併されたために表には登場しないが、三星半導体通信（旧韓国半導体）が1970年代後半に創立された。三星は電機電子、繊維、食品、貿易など比較的軽い分野を得意としたが、重化学工業化の時期に合繊、重工業、石油化学、精密工業などに進出したことがわかる。

韓国を代表するもうひとつの「財閥」である現代は、三星と比較すると重い分野から出発した。建設を出発点とした現代は、そのなかの一分野としていた自動車部門を1967年に分離し、70年代に入ると73年の現代重工業をはじめとして矢継ぎ早に重化学工業分野に進出した。この表には現れてはいないが現代は1960年代にはセメント、建材、70年代には化学分野にも進出したが、80年代中盤の「財閥」分割によって現在は独立している。その後、現代は電子分野にも展開し、現在ではパソコンや半導体分野で大きな比重を占めるまでにいたっている。三星と現代はその出発点こそ異なっていたが、1970年代の重化学工業化の時期を経て、その傘下企業の構成は類似するにいたり、94年から三星が自動車分野に進出したことで、この2つの大「財閥」は「総合財閥」としていっそう広範な競合関係に入った。

大字、ラッキー金星（LG）、双龍、韓進など先の2大「財閥」に次ぐ「財閥」もまた1970年代に重化学工業に積極的に参入したが、そのなかでも大字と双龍の重化学工業への進出は著しく、ことに大字は買収（韓国では一般的に「引受け」という）によって電子、重工業、自動車分野へと進出した（高 [1994] pp. 38-39）。それに対して、ラッキー金星や韓進は電機電子、あるいは運輸流通分野を中心として展開したが、それらの分野での拡張に外国資金が積極的に活用されたことは先にみた一覧表でも明らかであろう。また、外国資金にかぎらず、内資の融資に関しても大企業への融資が優先され、それゆえに中小企業への資金が削られたことは、この間の財閥批判のなかで常に語られたことであった。資金へのアクセスが可能であるのかどうかは、韓国の経済発展のなかで、企業家にとっては最大の関心のひとつだったのである。

## 第2節 子会社を通しての多角化

以上のように、後に「財閥」と呼ばれるようになる少数の企業は外国資金あるいは内資の相対的に潤沢な供給を受け、成長してきた。その結果、重化学工業化とそれに引き続く1980年代前半に「財閥」が韓国経済のなかで占める比率は表11-4にみられるように拡大を続けてきた。1970年代前半には5大「財閥」がGNPに占める付加価値生産の比率は3.5%であったが、10年後の80年代前半には10%にも達した。これはその範囲を10大「財閥」、20大「財閥」に範囲を拡大しても同様である。間違いなく「財閥」は韓国の1970年代から80年代前半の経済発展をリードしてきたのである（服部 [1994b] pp. 110-111）。この過程でこれら「財閥」がその資金調達において有利な立場にあったことは先にみたとおりである。

この資金的条件において韓国は台湾のそれとは異なっていたことは明らかのようにみえる。韓国の場合は、政府の産業政策に呼応する形で事業の展開を進めれば、輸出金融などの輸出企業一般が受けられる恵沢のほかに、設備資金においてもまたリスクを政府に預ける形で、外国資金あるいは内資からの融資が優先的に受けられたのである。

しかし、課題はまだ残されている。それは第1に、なぜ韓国では大企業が数多くの事業分野に多角化したのか、という問題であり、そして第2になぜ

表11-4 財閥の付加価値生産の対GNP比

(%)

	1973	1978	1983	1989	1993
5大財閥	3.5	8.1	10.0	8.4	6.2
10大財閥	5.1	10.9	13.0	10.4+	8.3
20大財閥	7.1	10.0	16.0	13.0+	10.2

（出所） 1973～89年：服部 [1994a]。

1993年：『韓国30大財閥財務分析』1995年版。

子会社設立を通して「財閥」化したのか、そして第3に政府の産業育成に関する情報をどのようにして入手したのか、という3つの問題である。

第1の問題に関しては、重点育成産業を指定し、それに対する長期計画を策定して企業にさまざまなインセンティブを与えた政府の産業育成政策のひとつの理由があると考えられるが、本書第1章および第2章でふれられているので、ここでは言及しない。

第2の問題の検討に移ろう。企業が多角的な分野に事業を展開する際に、その方法には大きく分けて2つの方法があると考えられる。ひとつは企業の内部に新事業を抱え込むことであり、いまひとつは子会社を設立して新事業をそれによって展開することである。この2つの方法にはメリットもあり、当然デメリットもある。前者のメリットとしては新事業に対するコントロールがより直接的であり、また新事業に対するリスクを企業本体によって吸収することができることなどが主として考えられる。逆にデメリットとしては、新事業を大規模に始めようとすれば企業本体の増資が必要となる。また、万一、新事業が失敗すれば企業本体がダメージを受ける可能性が高い。一方、子会社方式の場合はそのメリットとデメリットが逆になる。これを韓国の「財閥」の事例をとおして考えてみよう。

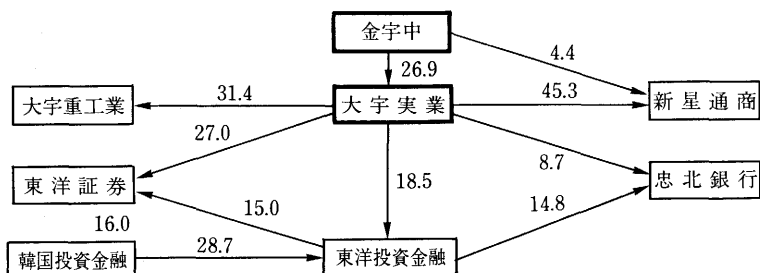
図11-1は1970年代に最も急速に拡大した大字の拡大を、1976～80年においてみたものである。その株式所有関係はかなり激しく変動しているが、傾向としては大字の創業者である金字中の株式所有比率が減少していることは明らかである。1976年に金字中は中核企業である大字実業の26.9%の株式を所有していたが、70年代末には5%程度に減少している。それに反比例するように大字実業が「財閥」の株式所有のなかで果たしている役割は増加している。ちなみに、筆者はこの形を「中核企業支配型」と呼んでいるが、それはオーナーと呼ばれる創業者が株式を直接的に所有する形態から、その主たる所有を中核企業に移した形態である（服部〔1982〕pp. 133-139）。

しかし大字の場合、このような株式所有構造の変化がみられたからといって金字中の「財閥」に対する支配力が減少した、とはみられない。それは金

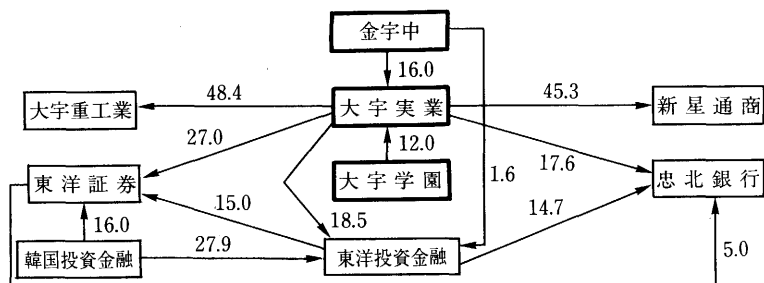


図 11-1 大字グ

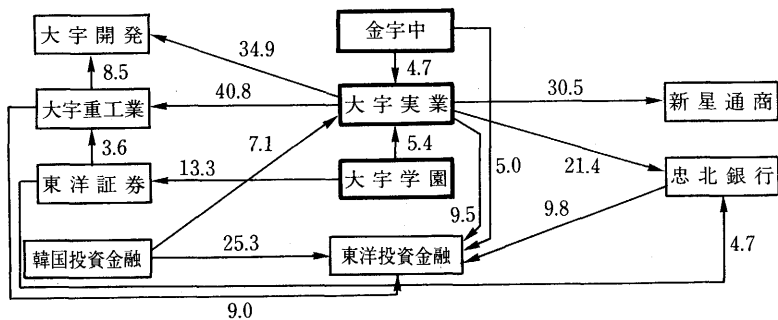
1976年



1977年



1978年



(出所) 服部 [1982].



表 11-5 ラッキーマスターグループの所有と経営 (1982年)

(%)

	資本金 (億ウォン)	親族 (A)	グループ内企業 (B)	小計 (A+B)	他 社 <sup>1)</sup>	金融機関	経 営 支配力 <sup>2)</sup>	備 考
ラッキーマスター	300	13.66	4.05	17.71			20/63	
金星社	350		18.26	18.26		8.29	25/84	
金星電気	60		8.02	8.02	20.00*	5.13	3/26	日本電気(日本)
金星電線	96		14.07	14.07	33.34*		20/70	日立電線(日本)
ラッキーマスター開発	122			29.73		14.64	5/57	
金星通信	56.5		10.45	10.45	33.50*	3.32	22/42	ジーマスター+西独開発公社(西独)
金星計電	60		10.13	10.13	33.40*	15.54	0/36	富士電機製造(日本)
ラッキーマスター・カーボナル・カーボン	36.3		17.47	17.47	35.00*	1.29	10/39	コンチネンタル・カーボン(米国)
半島商事	140		19.82	19.82	33.51*	11.55	4/50	三菱電機+三菱商事(日本)
新興電機	37.5		18.59	18.59	4.17*		11/31	ハンラ開発(韓国)
汎韓火災	15			28.53	27.31*	5.11	3/27	大韓電線ほか(韓国)
韓国鉱業製錬	186	28.53	45.30	45.30	1.00*		1/43	釜山文化TVほか(韓国)
釜山投資	45		30.53	30.53		9.95	0/21	
	1,504	3.25	17.42	20.64	16.70	5.37	(18.63)	

(注) 1) \*は備考欄に示す他社持ち株の内容。

2) 分母は経営支配力の総得点, 分子は親族の得点。

(出所) 服部 [1984] p.148.

また別の事例をみておこう。表 11-5 のラッキー金星がそれである。これは1980年代初めの同「財閥」の株式所有構造をみたものである。一見して明らかのように、親族の所有は非常に少ない。この表では主要企業に対する所有はわずかに14%である。この親族所有は、最近の公式資料ではほとんどゼロになった(服部 [1994c] p. 29)。このこと自体、ラッキー金星の特色のひとつであるが、それ以上に注目されることはラッキー金星の主力企業であるラッキー、金星社、半島商事(現ラッキー金星商事)を除いた多くの企業にラッキー金星以外の資本、ことに外国企業の資本が入っていることである。この表に現れているのは上場企業のみであるが、先にみた表 11-3 によれば、1970年代に入ってこのグループは多数の非上場の子会社を設立したが、それらにおいても事情は同じである。このような所有構造のもとでもラッキー金星の具一族と許一族がこの企業グループを支配下に置いておけるのは、一族が経営面で各傘下企業のトップに君臨しているからである。

現代のような創業者家族の所有比率が高い「財閥」においても、その中核企業が創業者家族の所有を補完する機能を果たしている。図は省略するが、たとえば現代自動車に対する創業者家族の所有は6.3%であるが、現代建設、現代重工業の株式所有5.6%と11.2%がそれを補完している。あるいは現代総合商事に対する家族の所有はないが、現代重工業と現代自動車に合わせて25.8%の株式を所有し、現代電子産業に対しても家族の所有はないが、現代建設、現代自動車、現代重工業が合計して65.3%もの株式を支配している(服部 [1994b] p. 120)。三星においても事情は基本的に同じであった。三星の場合は、1977年に後継者が三男の李健熙に決定されるまでは三星美術文化財団や三星共済会のような非営利団体が傘下企業の大株主であったが、後継者決定後は家族、傘下企業そして非上場企業である東邦生命(現三星生命保険)の間に所有は分散されている(服部 [1982] pp. 157-160)。ここでも李健熙がグループの最高意思決定者として君臨してきたことは他と同様である。

以上のようないくつかの事例からみると、子会社設立をとおしての多角化は「財閥」の創業者にとってきわめて好都合であったことは明らかである。

資金については先にみたように、政府の工業化政策に沿った企業を設立する場合には外国資金の導入、金融機関からの有利な条件での資金の導入が可能であり、ことに外国資金の導入に関しては韓国産業銀行の保証が得られた。しかも「後取り担保」が認められていたので、企業を設立する際の自己資金の調達はかなり程度軽減された。第1次、第2次計画期の事例をみれば、事業資金の80ないし90%以上を外国資金で賄い、あるいは内資のうち6割を韓国産業銀行の融資で賄った事例さえみられたのである。以上のような政府の工業化政策とそれをバックアップした資金融資の制度によって企業家の資金負担は大幅に軽減され、またリスクは韓国産業銀行、ひいては政府によって負担されたのである<sup>(4)</sup>。

企業の設立に関する資金的事情はおおよそ以上のものであったと思われるが、子会社による多角化のメリットとして考えられるのは次のような点に求められる。本体の事業部門を拡大することよりも子会社を設立することの方が企業家にとって有利であったのは、第1に、その設立にかかわる資金を、企業家自ら出資するだけではなく本体（母企業）からも出資できたからである。大字の事例やラッキー金星の事例でも明らかなように、企業家が子会社に直接出資している部分は比較的小さく、出資の大部分は母企業によってなされた。しかし母企業の所有と経営はオーナーによって完全に掌握されていたわけだから、彼らは実質的に、新たに設立された子会社の経営を少ない出資で、あるいは場合によっては全く出資することなく、完全に掌握することができた。つまり、もし母企業において新事業を展開しようとし、そのために増資が必要になった場合、企業家が既存の持ち株比率を維持しようとするれば個人資金のかかなりの追加的投資が必要とされるが、子会社をとおした多角化であれば、極端な場合には自己の資本の追加的投資なしに多角化が可能であった。

子会社を設立する際に外国企業の直接投資を導入して合併企業を設立することは、企業家にとってなおいっそう有利であった。外国企業の直接投資によって企業は当初の出資を軽減させることができるだけでなく、配当を支

払う必要はあっても利子を払う必要はなく<sup>(5)</sup>、経営技術や技術の移転が期待できた。しかも、外国企業の投資分は外資導入審議会の許可を経たものであっただけに、それは簡単には撤収ができなかった。つまり、完全な安定株式であり、たとえその企業が上場したとしても外国企業の持ち株は市場に流れることはなかったから、その株式に若干の上乗せをするだけで母企業は子会社を所有面から完全にコントロールすることが可能だったのである。韓国の企業家にとって外国企業との合併会社の設立は、一般的に合併企業の有利性としていわれる資金、技術、経営ノウハウの入手ということだけではなく、最小の出資で企業を支配できるという大きなメリットもあったのである。

また第2には、自己の資金を投入していない以上、子会社の経営がうまくゆかなかった場合のリスクを企業家は自己が負う必要はなかったし、母企業に対する出資に影響を受けることはあってもそれは軽微であった。つまり、自己の財産（自己資本）に関するリスクを減少させつつ、企業群の支配権を確保しようとするれば、子会社を設立し、それに対してできうるかぎりの外部資金を動員して自己資本を拡充し、支配に関しては間接的に掌握する、という方法が望ましかったとみることができる。

### 第3節 政府と企業の人的つながり

韓国の経済発展が政府の主導によるものであるとの認識は定説になっているといつてよい。経済開発の指令塔としての経済企画院設置と産業育成に関する政策、金融機関に対する政府の直接的コントロール、経済官庁や金融界のトップを網羅した外資導入審議会の存在など、経済発展に対する政府の強力な関与を予想させる制度的枠組みは枚挙にいとまがない。しかし、そのような制度的枠組みの存在だけでは経済成長は期待できない。そこには政府が政策を立案し、あるいはそれに対して金融的・税制的支援が与えられるということを伝え、あるいは何らかの産業を重点育成産業に指定するように働き

かけるような何らかの情報の媒体が存在していたに違いない。

筆者はかつて韓国社会における濃密な人間関係の存在を指摘し、それらは血縁関係、出身地、同窓関係などによって構成されることを指摘したことがある(服部[1992])。しかし漠然と濃密な人間関係の存在を指摘するだけではここでの問いに答えることにはならない。筆者は前稿において、第1次、第2次経済開発5カ年計画期において外国資金を大量に取り入れたセメント業界、ことにその最大手である双龍洋灰などが継続して政府の、それも同業界に関係の深い官庁の高級官僚を迎え入れていたことを指摘した。経済企画院の外資導入課長や同経済協力局長の経験者、商工部電気局長・鑛務局長経験者、復興部経験者などが重点育成産業であったセメント業界に退官後に転職したのである(服部[1994a] pp. 256-259)。これらの人々によって政府の政策は同業界や個別企業に伝えられたであろうし、彼らはその人間関係ネットワークを間違いなく以前の官庁に残していたはずであり、産業政策や外国資金導入に関する情報はそれらの人々を通して伝達されたと考えるのは決して不可能ではない。

以上のような事実をもう少し明らかにするために、『韓人名辞典82年版』(聯合年鑑付録)を使って確かめてみたい。同人名辞典には900人を超える(民間企業、金融、経済団体の)現職のビジネスエリートが掲載されているが、そのなかにこの間の経済成長において指導的な役割を果たしたとされる経済企画院と商工部の高級官僚経験者が60人余り含まれている。このような人たちは退官後どのような分野に再就職していったのだろうか。分析対象は63人であるが、そのうち10人は経済企画院あるいは商工部への在籍が短いために分析の対象から外すのが適当であろう。また、残りの53人のうち1人は「財閥」家族の息子であり、父親の「財閥」に戻っていった。この事例もまた除外した方がよいだろう。残った52人のうち11人は韓国貿易協会、中小企業振興公団、韓国機械工業振興会、大韓国紡織協会などに、5人は中小企業銀行、韓国産業銀行、韓国外換銀行などに、4人は大韓石油公社、温山銅製鍊などに、そして国会議員になった人が1人いる。これらを合計すると21人となり、残

りの31人が企業に再就職した。そのうち、10人は非「財閥」企業に移ったが、そのうち3人は後に「財閥」であるラッキー金星 (LG)、斗山、東亜に移った。退官後、直接に「財閥」に移った人は21人だが、その内訳は双龍4、韓国火薬3、大宇、ラッキー金星 (LG)、ロッテ、現代各2、三星、錦湖、漢陽、暁星、国際商事、コーロン各1となっている。また、後に「財閥」間で移動した人も3人存在する。いうまでもなくこれらの「財閥」は1970年代中盤以降、「財閥」ランキングで上位を占めるものであり、先にみた表11-1、11-2にも登場する「財閥」であることはいうまでもない。

では、これらの人々の官界在職時のキャリアはどのようなものだったのだろうか。たとえば、三星に移ったK氏は大統領秘書官、重化学工業推進委員会企画団副団長を歴任し、現代に移ったK氏は経済企画院院長、内閣首班を歴任、いま一人のC氏は重化学工業推進委員会企画団の委員を歴任した。双龍に移ったK氏は商工部の重化学工業課長を歴任した後、双龍洋灰に入り、C氏は経済企画院の次官補、農林部次官、農業開発公社社長などを歴任した後、双龍に入った。大宇に移ったK氏は商工部の重化学工業次官補を、またP氏は官界から韓国貿易協会に一時移り、国務総理秘書室長を経た後、大宇に入った。あるいは韓国火薬に入った人々も商工部の重化学工業局長や企業企画局長などを歴任した人々である。その意味で彼らを迎えることは重化学工業化という政策のもとで自らも重化学工業への展開をめざしていた「財閥」にとって大きな情報源を手に入れることになったに違いない。

また、上述のデータと多少は重複するが、経済企画院 [1982] の「幹部職員の変動」(pp. 441-444)に記載された高級官僚がどのような分野に移動していったのかを、民間に移動していった事例を中心として分析しておこう。使用した資料は先の『韓人名辞典』の1982年版および89年版である。

まず次官、次官補級からみてゆく。

宋J B: 62年駐米公使、69年道路公団社長、72年教聯事務総長と政府関係の役職を歴任した後、75年に東海生命社長、76年瑞通社長、78年ラッキーポリケミカル社長 (金星) などの民間企業のトップを歴任した。



- 崔G K : 74年科学技術研理事, 75年農水産部長官, 77年商工部長官を歴任, 後80年に政府企業である韓国肥料に移った。同年, 現代洋行社長(現代)となった。
- 金Y J : 66年農林部次官, 67年農林部長官, 68年興韓化纖社長(和信), 72年東信化学社長, 74年溫山銅製鍊社長, 76年韓国電力社長などを歴任。
- 陳B H : 68年農林部次官, 71年農業振興公社総裁, 73年双龍洋灰社長(双龍), 77年韓国プラスチック社長(韓国火薬)などを歴任, 79年に農業開発公社の総裁に就いた後, 80年三湖会長となった。
- 禹Y H : 70年駐日公使, 74年經濟企画院次官補, 75年韓国プラスチック社長(韓国火薬), 77年双龍社長(双龍)を歴任。
- 金J N : 74年建設部次官, 80年京畿知事, 80年建設部長官, 82年韓国機械工業振興会常勤会長。
- 鄭M D : 73年重化学工業推進委員, 73年第2綜合製鉄社長, 75年現代尾浦造船所社長(現代), 76年現代造船事業担当社長, 79年現代車両社長を歴任, 80年代末には下位の「財閥」である碧山の副会長に転職。
- 崔S N : 79年金星社副社長(ラッキー金星), 82年金星計電社長, 85年汎韓火災海上保険社長。
- 車W J : 81年京仁エナジー首席副社長(韓国火薬), 82年汎韓火災海上保険社長(ラッキー金星)。

次いで, 企画管理室長, 局長級の事例は以下のとおりである。

- 李M T : 68年駐米經濟協力官, 72年韓国銀行監事, 76年京畿銀行長, 77年全国地方銀行協会長。
- 朴S K : 79年ロッテ畜産社長, 80年ロッテ酒造社長, 81年韓国重工業副社長。
- 柳C H : 84年公正去来委常任委員, 85年漢城投資金融副社長, 86年同社長。
- 李K S : 72年大統領秘書室秘書官, 76年逋信次官, 79年大統領經濟首席秘書官, 82年コモドルホテル会長, 大字通信会長(大字)。
- 梁Y S : 71年農林部農政次官補, 72年大統領經濟秘書官, 74年駐米公使, 79年動力資源部長官, 82年漢陽グループ総括担当顧問, 87年ラッキー金星グループ米州担当社長。
- 安Y C : 73年重化学工業推進委員会幹事, 74年工業振興庁次長, 74年商工部次官補, 77年特許庁長, 78年工業振興庁長, 83年韓国化学社長。
- 鄭J T : 71年建設部企画管理室長, 75年海外産業副社長, 79年国際綜合建設社長(国際商事), 83年国際商事社長。
- 愼Y J : 86年韓国証券金融首席副社長。

上でみたように、経済企画院出身の高級官僚たちは同院の役職を歴任した後、他の省庁の中核的な役職や大統領秘書室、あるいは金融機関の長などを歴任しており、民間企業に直ちに移動した人が多数というわけではない。しかし、民間企業にとっては経済企画院の出身者はすでに重要な政策決定に参加し、そこで貴重な人間関係を蓄積しているうえに、他の政府機関あるいは金融機関などを経験することでいっそうの知識や人間関係をもった人材として有用であつたに違いない。

人間がきわめて効率的な情報の「乗り物」であるという考え方をとるならば、上述のような高級官僚の移動は情報の伝達を推進する方向に働いたとみることができよう。彼らの移動の範囲は、経済企画院出身者の例にみるように、大統領府をはじめとする政府内各部、金融機関、政府関係機関、経済団体、そして民間企業の一部に広がっており、これらの各分野は経済企画院、商工部、そして今回の分析では言及できなかった財務部などのリーダーシップのもとでほぼ「一体」に近い関係にあった、とみることもできよう。この間の産業政策に関わる情報は地縁や同窓関係のネットワークを通して伝達されるだけでなく、情報の「乗り物」としての人間そのものの移動によっても伝えられたのである。

### むすびにかえて

韓国の経済発展は強力な政府の主導のもとで行われた。その政府のリーダーシップを可能にした条件は、ひとつには政府が投資に関わる資金の調達と配分に関わる権限を一手に掌握していたところにある。すでにみたように政府系金融機関である韓国産業銀行は外国資金導入に関わる支払い保証を行い、各商業銀行は1980年代初めに民営化されるまで政府の手中にあった。その後も政府は1980年代末にいたるまで各商業銀行の人事権を掌握し続けた。資金配分に関わる機能を政府が掌握し続けることは銀行経営の自立性を失わ

せ、銀行自身が低収益や財務構造悪化に何らの対応手段をも見いだしえない、というデメリットを不可避なものとしたとはいえ、経済発展を政府の描いた計画に近い形へと誘導するという点において大きな意味をもったことは否定できない。また、重点育成産業や戦略産業の指定は、上記のような銀行からの融資や国民投資基金からの融資、税制の恩典などと有機的に組み合わせられていたがゆえに、非常に効果的であった。

一方、民間の側にはアントゥルブルヌールシップをもった企業家が存在していた。彼らは西欧近代にみられたそれとは多少異なった意味合いではあったかもしれないが、事業を興しそれを拡大してゆくことにきわめて強い意思をもっていた。政府が強いリーダーシップを発揮するという上述のような環境のもとで、彼らは十分にその恩恵を利用した。また、限られた数ではあったが、新規の事業を興すにあたって「財閥」間の厳しい競争が存在した。1970年代後半にみられるように、しばしばその競争と競合の結果として過剰投資の弊害が顕在化したが、結果としてみるならばそれに対する政府の調整は多くの場合、好ましい結果は見いだせなかった。それと同時に、企業家たちは自らの事業の拡大に熱心であるとともに、自らの家族の資産形成と、企業の家族による直接的支配にも熱心であった。大きな比率の家族による株式所有、あるいは子会社を数多く設立し、それに対しては母企業が出資をする、あるいは外国企業との合併を設立し、パートナーの持ち株をも実質的に自らの管理下に置くか、あるいは少なくとも韓国の証券市場には出回らないようにして、他者の乗っ取りを防いだ。また、多くの場合、家族や親族を多く経営陣に配することによって経営支配権が侵害されることをも防止したのである。このように、子会社を多数設立し、結果として「財閥」化の道を歩むことは企業家にとってリスクを最小にし、メリットを最大にする最も好ましい方法だったのである。

そして最後に、政府と民間企業の意向は地縁や同窓関係といった韓国社会において重要な情報伝達チャネルである人間関係ネットワークによって伝達され、その最も有効かつ確実な方法が人間の移動であった。これは受入れ側

の民間企業にとってのみ有益だったわけではない。政府の側にとってもきわめて有利であった。政府の意向が伝わりやすいだけではなく、「行政指導」のような非公式な調整の効果をより確実なものとしたに違いないからである。

韓国の経済発展は、以上でみてきたように政府、金融、民間の一部がある意味では「一体」のものとして運用されてきたことの結果としてもたらされたようにみえる。しかし、このような方式が経済発展の唯一の方式ではなかったことは、本書第10章の台湾に関する沼崎論文と比較してみれば明らかである。韓国においては政府と民間が「一体」となった形での「制限された競争」が、台湾では政府と民間との間が断絶した状態のもとでの民間内部での「厳しい競争」がそれぞれの今日をもたらしたのである。

〔注〕 \_\_\_\_\_

- (1) 高廣明によれば、玉浦造船所は元来、大韓造船公社によって建設が始められたが、同社の経営悪化により1978年6月に事業主体が大字に変更され、同年9月に大字造船が設立された。この借款は大字が玉浦造船所を引き受ける際に、その条件として認められた可能性が高い。高廣明〔1995〕を参照されたい。
- (2) たとえば、服部〔1994a〕によれば、第1次計画期に設立された企業のうち、東一紡織の場合、その設立に要した資金のうち内資はわずかに1%であり、大韓洋灰の場合は11%、現代建設（現代セメント）の場合でも14%、聯合製鉄の場合は17%であった。内資のなかには融資も含まれているだろうから、企業家の出資分はこの比率以下であったと考えられる。
- (3) 原糖、原綿、小麦粉を指す。1960年以前のアメリカの対韓援助の主要なものであった。
- (4) その結果、1960年代末から70年代初めにかけて不実企業（経営悪化企業）が数多く発生したが、それら企業は韓国産業銀行の管理下に置かれ、その後に「引受け」という形で他の企業に引き取られた。大字の多角化の一部はこのような形で達成された。
- (5) 韓国企業の配当率は一般に銀行金利より低かった。